مجلّة الواحات للبحوث و الدراسات العدد 7 (2009) : 221 - 245



مجلّة الواحات للبحوث والدراسات
ردمد 7163- 1112 العدد 7 (2009) : 221 - 245
http://elwahat.univ-ghardaia.dz

دور ومكانة تحليل وتصنيف الوظائف في تطوير الكفاءات المهنية في المؤسسات المصرفية

-بروز شكل تحليلي بديل وآليات عمل جديدة لإدارة و تنمية الموارد البشرية-

الحبيب ثابتي
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية□امعة معسكر

تقديم:

إن التقلبات التي تعصف بالمجتمعات البشرية الحالية فارضة تحولات جذرية في أنظمة القيم والتمثلات وفي أنماط الحياة والسلوكيات تقتضي إحداث تغييرات عميقة في تنظيم العمل وفي ظروف وطرق أدائه، وتستوجب اعتماد توجهات إدارية جديدة تستجيب لمت لبات المرحلة الراهنة.

ومن أبرز هذه التحولات وأعمقها تأثيرا بروز نموذج التسيير بالكفاءات وإدارة الموارد المعرفية الذي يعتبر ثورة تنظيمية بأتم معنى الكلمة، نظرا لما أحدثه هذا النموذج من انقلابات جوهرية في التصورات والمفاهيم وفي أساليب العمل والتنظيم، وما ترتب عنه من تجديد للمن لقات الفكرية وتكريس لشكل تحليلي بديل **Un nouveau paradigme** في الدراسات الإدارية والتنظيمية.

كل ذلك فرض على الباحثين الأكاديميين والممارسين الإداريين إعادة نظر شاملة ومراجعة عميقة لكل القناعات والمعتقدات المتأثرة بالتنظيم التايلوري، وبذلك ت ورت اتجاهات جديدة في الدراسات الإدارية عموما وفي مجال إدارة الموارد البشرية بوجه خاص، هذه الاتجاهات تولي مسألة تنظيم العمل مكانة مركزية في التفكير الاداري وتضع الانسان وقدراته الفكرية والابداعية في قلب المعادلة التنظيمية، مما يدفع اليوم ـ وبقوة ـ مديري الموارد البشرية إلى "تجنيد كل الوسائل لإع اء الدلالات والمحتويات الملائمة لعالم الشغل"[(1)].

إن المشكلة الأساسية التي تواجهها كل منظمة، مهما كان حجمها أو تكنولوجيتها أو ثقافتها... تتلخص في السؤال الجوهري التالي: كيف نصمم ونحافظ على ترتيب تدرجي للوظائف والأشخاص يكون في ذات الوقت عادلا وشرعيا ومتفتحا ومرنا وقابلا للاستعمال من طرف مسيري الموارد البشرية ؟[(2)]... ترتيبا تدرجيا أو هيكلة تنظيمية تضمن التوافق بين النظامين الاجتماعي والاقتصادي في المنظمة أي بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

يعكس هذا التساؤل مظهرين أساسيين لت ور نظرية المنظمات:

•أولهما: عدم ملاحية التقنيات والمناهج التقليدية للتصميم التنظيمي وعجزها عن معالجة مشكلة المنظمات من جهة؛

•وثانيهما: الضرورة الملحة لتكييف المنظمة (هياكلها، منا بها، نشاطاتها...الخ.) مع المت لبات الحالية التي يفرضها تسارع وتيرة التغيير التنظيمي من جهة ثانية.

كما تشكل الإجابة عن هذا التساؤل، بالإضافة إلى ذلك، مرتكزا ودعامة أساسيين لكل مشروع يهدف إلى عصرنة وظيفة الموارد البشرية وتنمية القدرات الإنسانية.

إن ضرورة تكييف المنظمة مع مقتضيات محي ها الخارجي تزداد أهمية في دولة مثل الجزائر حيث بدأت العناية بالمناهج الإدارية الحديثة في وقت جد متأخر(3) وحيث يعود تاريخ اعتماد ال ريقة الوحيدة لتصنيف منا ب العمل(4) إلى أكثر من ربع قرن عرفت خلاله الجزائر تحولات هيكلية جذرية، لاسيما وأن هذه ال ريقة اعتمدت آنذاك في إطار مشروع تعميم التوجه الاشتراكي في المجتمع الجزائري، وتنبثق عن التوجهات العامة لتنظيم العمل التي تضمنها القانون الأساسي العام للعامل(5)، وهي بالتالي تحمل في طياتها تصورا خا ا لتنظيم العمل أقل ما يقال عنه أنه قد عفا عليه الزمن ولم يعد ملائما للمرحلة الراهنة.

وعلى غرار باقي المؤسسات الاقتصادية تواجه المؤسسات المالية والمصرفية في بلادنا تحديات جمّة ومخاطر جسيمة تت لب من كل المعنيين التوقف مليا عند هذه المستجدات لمراجعة الواقع واستشراف المستقبل، كل ذلك وفق تصور يراعي الخصو يات المحلية بكل أبعادها ويواكب التحولات العالمية الحالية.

لذلك ارتأينا أن يكون الانشغال الجوهري الذي ت رحه هذه الورقة وتحاول الإجابة عنه هو البحث في إشكالية تجديد مناهج وأدوات تحليل وتو يف منا ب العمل في المؤسسات المصرفية من منظور يكرس من ق الكفاءات ويواكب الانتقال الحالي لمنشآت الأعمال من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعرفة، ويساهم بالتالي في دعم وتمكين هذه المؤسسات من الاستغلال الأمثل للقدرات والموارد غير المادية التي بحوزتها وتنميتها.

أولا . ت ور مفهوم تحليل العمل وتو يف الوظائف:(من دراسة منا ب العمل إلى تحليل وضعيات العمل):

أدت التحولات التي أسلفنا الحديث عنها في مستهل هذه الورقة إلى تراجع أهمية وفعالية المناهج التقليدية لتحليل وتو يف منا ب العمل، مما حدى بالعديد من المنظمات المهنية والهيئات المختصة إلى طرح جملة من المناهج المبتكرة التي سنأتي على ذكر أهمها فيما بعد، وقبل استعراض أهم الفوارق بين المناهج التقليدية والمناهج الحديثة يجدر بنا الوقوف قليلا عند ماهية تحليل وتو يف وتصنيف الوظائف رفعا لما قد يعترضنا من إلتباس دلالي في ثنايا هذه الدراسة.

تعددت التعاريف الواردة بشأن دراسة منا ب العمل وتباينت من حيث ياغاتها،

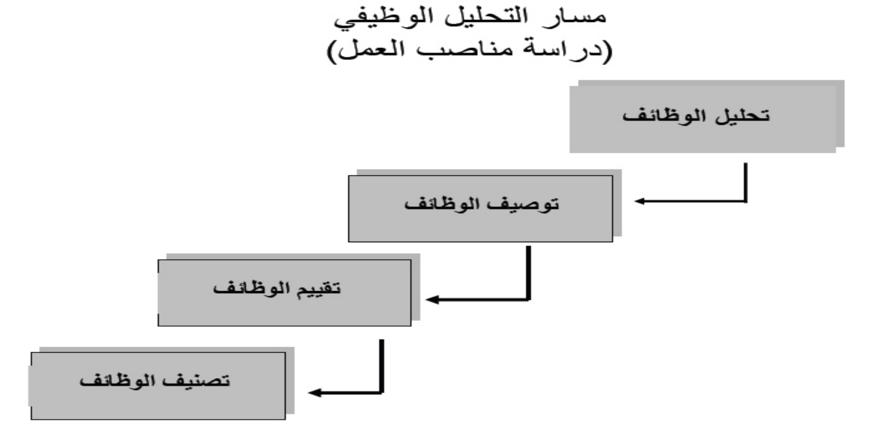
مضامينها ودلالاتها، وعليه يمكننا تصنيف هذه التعاريف إلى اتجاهين كبيرين أحدهما تقليدي والآخر حديث:

1- المفهوم التقليدي لدراسة منا ب العمل: تعرّف دراسة منا ب العمل وفق هذا المنظور "كتحليل للعمل المنجز في منصب ما، تو يف وتحديد سمات المهمة أو مجموعة المهام المرتب ة بالمنصب في سيره الواقعي، فهم نشاط أو نشاطات شاغل المنصب أثناء أدائه لوظائفه وشغله لوقته المهني" [6].

و يميّز Mucchielli بين مفهومين مختلفين لدراسة منا ب العمل:

- مفهوم ضيق: دراسة ظروف العمل (المادية مثل الإنارة، الضجيج...، الفيزيولوجية مثل الإرهاق، المضار، المدة الزمنية...، السيكولوجية مثل المؤهلات اللازمة لشغل المنصب... والاجتماعية مثل تقييم المنصب بغية تحديد مستوى الأجر)؛
- مفهوم واسع: يشمل تحليل العمل الواجب إنجازه في المنصب [7].

على ضوء ما تقدم يمكننا استعراض مجموعة من العمليات المتتابعة التي تندرج كلها في سياق دراسة منا ب العمل، كما هو مبيّن في الشكل التالي:



أ) تحليل منا ب العمل [8]: يقصد بتحليل منا ب العمل (أو الوظائف حسب تعبير البعض) تحديد معالم كل وظيفة أي توضيح ماهية واجباتها ومسئولياتها، تقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات، نوع المقدرة الم لوبة فيمن يشغلها، تحليل طبيعتها وظروف العمل الخا ة بها بقصد التو ل إلى تو يف كامل لها [9].

ب) تو يف منا ب العمل: هو نتيجة لعملية التحليل المذكورة سابقا، إذ يتم تسجيل حصيلة المعلومات المجموعة أثناء التحليل في شكل بيان تفصيلي مكتوب، أو كما عرّفه محرّرو وثيقة "تصنيف وتو يف الوظائف" للإتحاد الدولي للاتصالات: "هو ملخص للملامح الأساسية للوظيفة"، ويرى R. Mucchielli أنه "تحديد للموا فات الشخصية التي يت لبها الأداء الكفؤ لنشاط مهني معيّن" [10].

ج) تقييم منا ب العمل: هو عملية شاملة لتقرير القيمة النسبية للمنصب، ليس من أجل

إعداد سلم أجري عادل فق كما نلمسه لدى معظم المهتمين بهذا الموضوع، وإن كان ذلك أحد أهم الانشغالات بله الهدف الأساسي للتقييم، وإنما كذلك من أجل إحداث ترتيب تنظيمي متكافئ يضمن التوافق بين أدوار ومكانات شاغلي المنا ب.

د) تصنيف منا ب العمل: يقصد بالتصنيف في هذا السياق إعداد ترتيب تدرجي (هيراركي Hierarchique) للمنا ب بغية اعتماد شبكة أجرية من جهة وتصميم مدونة مرجعية للمنا ب والمهام Nomenclatures ou Référentiels des postes في إطار تصميم أو هيكلة المؤسسة من جهة ثانية.

2– المفهوم الحديث لدراسة منا ب العمل: "يتمثل تعريف منصب العمل في تحديد السمات الرسمية وغير الرسمية للمهام التي يتم إنجازها من طرف المستخدمين، بما في ذلك العلاقات التي تنشأ فيما بينهم والارتباطات التي يخلقها تنفيذ المهام مع أشخاص آخرين داخل المنظمة أو خارجها"(11).

"مجموع العوامل المرتب ة بالعمل نفسه: المناهج المستعملة، درجة تعقد المهام، العلاقات مع نوع آخر من العمل والنشاطات الأخرى داخل المنظمة وأخيرا الارتباط بين التكنولوجيا والعامل"(12).

وتكمن الفوارق الجوهرية بين المفهومين التقليدي والحديث لدراسة منا ب العمل في النقاط التالية:

أ) الخلفيات الفكرية: بينما ترتكز دراسة منا ب العمل في المفهوم التقليدي على ال رح التايلوري للتنظيم على اعتبار أن التنظيم لعلمي للعمل كان سباقا إلى إبراز دور هذه الدراسات وأهميتها في يرورة البناء التنظيمي، ترتكز النظرة الحديثة على نظريات ومقاربات فكرية أقل لابة وأكثر انفتاحا تندرج ضمن الرؤية الموقفية للتنظيم.

ب) تصور ماهية الدراسة: دراسة منصب العمل في المفهوم التقليدي عبارة عن التقاط ورة ثابتة ومعيارية للمنصب في وقت معيّن، وتجريد هذا المنصب من إمكانيات الت ور وتجريد شاغله من إمكانيات ت ويره، خلافا للمفهوم الحديث الذي يزيل هذه العقبات والشوائب عن دراسة المنصب، حيث يدمج هذا الأخير في يرورة تحول أو يراعي على الأقل إمكانيات التحول نتيجة ما يعتري المحي ين الداخلي والخارجي من تقلبات.

ج) المنهجية المعتمدة: الدراسة التقليدية للمنا ب تمتاز بالتبسي كونها تتعامل مع واقع يفترض أنه ثابت لذلك فهي تعتمد المنهجية التحليلية La Méthode Analytique لدراسة منصب العمل بكل ما تتضمن هذه المنهجية من عزل للمنصب عن محي ه ومجال تفاعله، بالإضافة إلى حصره في مجموعة من السمات والتو يفات Prescriptions وإدراجها في قالب متصلب وجامد.

أما الدراسة الحديثة فإنها تن لق من وعيها بتعقد المحي وتداخل الأجزاء المكونة لأي تنظيم، ومن هنا تعتمد هذه الدراسة منهجا نظميا Méthode Systémique في تحليل المنا ب أو الوظائف

وهو منهج يتسم بالنظرة الشاملة لموضوع لدراسة وبالبحث عن عوامل التفاعل بين مختلف الأجزاء،

مما يسمح بتجاوز التعقيدات وإدراك التفاعلات.

د) الأهداف: ت ورت أهداف دراسة منا ب العمل تدريجيا منذ ان لاقتها على يدي تايلور حيث كان الهدف آنذاك يتمثل في قياس عدد الحركات والزمن اللازمين لإنجاز الأعمال بحثا عن ال ريقة المثلى التي تحقق في نظر تايلور رفاهية العامل ورب العمل، مرورا بأبحاث هاوثرن التي سعت إلى إيجاد السبل الكفيلة برفع مردودية العامل، و ولا إلى النظريات الحديثة التي تعددت في ظلها أهداف دراسة العمل: الأهداف الوقائية وال بية (الأرغونوميا)، الأهداف الإدارية (تسيير الموارد البشرية...)، الأهداف التنظيمية (التصميم والهيكلة)...

المقارنة بين المفهومين التقليدي و الحديث للتحليل الوظيفي

	المفهوم التقليدي	المفهوم الحديث
الخلفيات الفكرية	التصور التايلوري للتنظيم	المقاربات الحديثة للتنظيم: الموقفية ، التعلمية...
الماهية	التقاط صورة ساكنة و معيارية للمنصب	دراسة الوظائف في سياق تطوري و شمولي
المنهجية	المنهجية التحليلية Méthode Analytique	المنهجية النظامية Méthode Systémique
الأهداف	تحديد المهام المنوطة بكل وظيفة (من يفعل ماذا ؟)	تحديد الكفاءات المتاحة و الكفاءات اللازمة لكل وظيفة

ثانيا . استخدامات تحليل العمل وتو يف الوظائف

تلجأ المنظمات إلى إجراء هذه الدراسات (تحاليل، تو يفات، تقييمات، تصاميم...) كلها أو بعضها، إما بشكل انفرادي (على مستوى المنظمة) أو على مستويات ق اعية، بغية الاستجابة لعدد من المقتضيات الإدارية أو التنظيمية، وفيما يلي استعراض لأهم استخدامات دراسة منا ب العمل:

1– تهيئة العمل: يشكل هذا المحور الدافع الأول والأهم في تجارب تايلور العملية واستنتاجاته النظرية، هو ومن انتهج أسلوبه (فرانك وليليان جيلبريث، هنري جانت، برتراند تومسون، هارنجتون أيمرسون...)، وكذلك الأمر عند فايول، فقد دأب هؤلاء جميعا على تحديد موا فات ومعايير العمل (التنفيذي عند تايلور والإداري عند فايول) ومقتضياته لدى العامل بغية ت ويع هذا الأخير لمستلزمات الأداء الأمثل للعمل.

ولا تزال هذه النظرة الكلاسيكية مترسبة إلى اليوم في الفكر التنظيمي حيث نلمسها بدرجات متفاوتة لدى عدد غير قليل ممن تصدوا للدراسات التنظيمية أو الممارسة الإدارية متأثرين إلى حد ما بالتصور التايلوري للعمل، ليجد تجلياته البارزة في أنظمة إدارة الجودة وفي التوجهات النيوتايلورية للتنظيم.

2– تخ ي الموارد البشرية: إن تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية .كما ونوعا . لا

يتأتى إلا بفضل التحليل الدقيق للوظائف والمهام ومن ثم توزيع أو إعادة توزيع الأدوار بشكل عقلاني وحدي يجنب المنظمة الوقوع في حالتي العجز أو الفائض من القوى العاملة أو الكفاءات اللازمة على مدى زمني مستقبلي.

3- إعداد نظام الأجور: من أجل تصميم شبكة أجرية تضمن العدالة بين العمال وتقوم على مبدأ "التساوي في العمل يستلزم التساوي في الأجر" A travail égal salaire égal، يتوجب اللجوء إلى تحليل العمل ومن ثم تحديد معايير يقاس كل منصب على أساسها للتو ـل إلى منح قيمة معيّنة لكل منصب عمل في شكل نقاط استدلالية Points indiciaires يتحدد على أساسها الأجر القاعدي.

4- الوقاية من المخاطر المهنية: تتم دراسة منا ـب العمل بغرض تحديد مختلف المخاطر التي قد يتعرض لها العامل بغية اتخاذ التدابير اللازمة لوقايته من الحوادث أو الأمراض المهنية وتـ ويع وسائل العمل للمتـ لبات البشرية في إطار ما يسمى بالأرغونوميا أو المواءمة البشرية وفي مجال الدراسات الـ بية للعمل.

5- التوظيف والترقية: تحديد الموا ـفات والمؤهلات الواجب توفرها في المترشح لمنصب شاغر لا تتأتى إلا بوجود تو ـيف مسبق للمنصب المعني، وبذلك تساهم دراسة منا ـب العمل في إعداد برامج التوظيف أو الترقية وتساعد على اختيار المترشح المناسب لشغل المنصب.

وتتيح هذه التدابير كذلك تحديد سياسة اجتماعية خصو ـية تستجيب لمتـ لبات العمل على المدى البعيد، وذلك بوضع شروط وتحديد موا ـفات تتماشى والتحولات التنظيمية وتستجيب للتـ ورات المستقبلية للمهن.

6- التكوين: تساهم دراسة المنا ـب أيضا في تحديد المستلزمات التأهيلية للعمل، مما يشكل قاعدة فعالة لتحديد احتياجات التكوين وإعداد البرامج التدريبية (مجالات التكوين، الأفراد المعنيين، الوسائل التكوينية وغيرها...).

7- نظم الدافعية: على ضوء استنتاجات دراسة منا ـب العمل يمكن تصميم نظام تحفيز يستجيب لحاجات الأفراد الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية، وكذلك تهيئة المناخ الاجتماعي للعمل وفق مقتضيات المنا ـب ومتـ لبات شاغليها.

8- تخصيص الوظائف: تلجأ المنظمات، إما بدافع التزامات قانونية أو مقتضيات عملية، إلى تخصيص بعض الوظائف على أساس نوعي (ذكور أو إناث) أو لفئة الأشخاص ذوي الحاجات الخا ـة أو المعوقين، ولا يتأتى هذا التخصيص وما يستتبعه من تهيئة خا ـة للمنا ـب Aménagement des postes إلا بواسـ ـة تحليل المنا ـب وتو ـيف مستلزماتها.

9- تصميم الهياكل التنظيمية: يستند التصميم التنظيمي على تحليل المنا ـب أو الوظائف، ومهما تكن نوعية الهيكل التنظيمي المزمع اعتماده أو المناهج التحليلية المستخدمة، تظل دراسة

منا ـب العمل مرتكزا أساسيا للمسار التنظيمي، إذ على أساسه تتحدد البنى التنظيمية الملائمة

لـ بيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة ولمخ اتها الإستراتيجية وتوجهاتها المستقبلية، وهو ما سنبينه بشيء من التفصيل في المباحث اللاحقة.

10– إدارة الجودة الشاملة: يشكل الو ف الوظيفي خ وة أساسية في سياق تأهيل المنظمة للحصول على شهادة الجودة، حيث يتوجب عليها دراسة الوظائف والمهام التي يؤديها الأفراد كل في موقعه والبحث عبر ذلك عن أوجه الخلل وسبل الارتقاء بأداء الوظائف لبلوغ مستويات عالية من الجودة والامتياز(13).

11– جرد وتدوين إجراءات العمل: تبنت العديد من المؤسسات ـ منذ م لع التسعينات ـ عمليات تدوين إجراءات العمل، وذلك بهدف رسملة معارفها وتكوين ذاكرة تنظيمية تسمح لها باسترجاع المعلومات عند الحاجة، واستخدامها لأغراض التسيير.

12– تقييم الأداء: يرتكز التقييم الجاد لأداء الأفراد والوحدات الإدارية على تحديد معايير أو مؤشرات تكون بمثابة القواعد المرجعية للتقييم، وتتحدد هذه الأخيرة بدورها على أساس عمليات تحليل وتو يف وتقييم منا ب العمل.

هذه بعض أهم مجالا استخدام التحليل والتو يف الوظيفي، وعليه يمكننا القول أن التحليل الوظيفي هو الأرضية والأساس الذي يقوم عليه البناء التنظيمي والسياسات الاجتماعية لأي منظمة، الأمر الذي يستلزم الاعتناء بهذه التحاليل وت بيقها بشكل دوري وبـ ريقة منتظمة ضمانا لمسايرة التحولات البيئية والتنظيمية واستجابة لمتـ لبات القرارات الإستراتيجية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

ثالثا ـ المقتضيات العملية لتجديد مناهج التحليل الوظيفي

تأتي المناهج الجديدة للتحليل الوظيفي استجابة لمقتضيات عملية كثيرة فرضتها التحولات المتعددة الأبعاد التي تعصف بالمنظمات عموما وبالإدارة البشرية بوجه خاص، هذه الأخيرة تتعرض حاليا لتحديات هامة يتوجب معها الارتقاء بالأساليب والأنماط الادارية إلى مستوى مواكبة التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة واستيعاب عوامل النجاح وتحقيق الأداء الحدي بفضل الاستغلال الأمثل للـ اقات البشرية والحرص على استقـ اب وحماية الكفاءات العالية وإنتاج كفاءات جديدة بشكل متوا ل.

في هذا السياق تندرج مجموعة من الأدوات الهادفة إلى عقلنة الادارة البشرية وتحقيق الاستغلال الأمثل للكفاءات الفردية والجماعية المتاحة وفق منظور تـ وري يصبو إلى ضمان البقاء والنجاح في محيـ كثير التقلبات وشديد التعقيدات.

1– الانتقال من مفهوم "منصب العمل" إلى مفهوم "وضعية العمل": أدت التحولات التي أسلفنا الحديث عنها في القسم السابق، لاسيما تلك المتعلقة بتـ ور أنماط العمل والديناميكية المهنية الجديدة، إلى إحداث نقلة نوعية في النظر إلى الوحدة المهنية القاعدية للمنظمة وإحلال مفهوم

وضعية العمل محل مفهوم منصب العمل.

وقد أشرنا سابقا إلى أن منصب العمل يعني، بشكل حصري، الموضع والظروف (الضجيج، الحرارة، سعة المكان...) التي يؤدي فيها العامل مهامه المحددة والمقولبة Tâches stéréotypées؛ هذا المعنى يعد اليوم متجاوزا على اعتبار أن مفهوم الموضع المحدود والمشغول يوميا يميل إلى الاختفاء في ظل الأشكال الجديدة لتنظيم العمل لصالح مفهوم شامل لمجموعة من المنا ب هو وضعية العمل حيث يتفاعل العمال فيما بينهم(14).

وتشير تسميات "منا ب العمل" و"ظروف العمل" إلى الأبعاد المادية بوجه خاص، بينما تشكل المظاهر التنظيمية والعلاقات بين الأشخاص وتوزيع المسئوليات، عوامل أساسية في تحقيق رفاهية العامل في العمل.

وعليه فإن عبارة "وضعية العمل" تشير إلى:

-كل المظاهر المادية، التنظيمية، السيكولوجية والاجتماعية للحياة في العمل والتي لها تأثير على أمن و حة ورفاهية العامل؛

- مجموعة العمل أي مجموع الأشخاص (عمال، مشرفون مباشرون...) المرتب ين بعضهم ببعض والمتفاعلين فيما بينهم والذين يشكلون بالتالي وحدة وظيفية غيرة(15).

لذلك تلجأ الأدبيات الحديثة إلى استعمال مص لحات بديلة كالوظائف، المهام، المهن، الحرف... للتعبير عن مفهوم مت ور ورؤية مغايرة لمنصب العمل، والتأكيد من ثم على الأبعاد المستبعدة في المفهوم التقليدي لمنصب العمل لاسيما تلك المتعلقة بالجوانب التنظيمية والعلاقاتية، ووفق منظور ديناميكي يولي ت ورات المهنة أهمية خا ة.

2- التسيير التقديري للوظائف والكفاءات G P E C : برز التسيير التقديري للوظائف والكفاءات Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences كبديل عما كان يعرف في الثمانينات بالتسيير التقديري للمستخدمين Gestion prévisionnelle du personnel والذي كان جل اهتمامه منصبا على تقدير التعداد البشري وتوقعات التدفقات من الأفراد دخولا (التوظيف) وخروجا (التسريح، التقاعد، التحويل...).

وتكمن أهم نقائص التسيير التقديري للمستخدمين في ارتكازه الضمني على فرضية استقرار المحي الاقتصادي، ووجود ق يعة راسخة، في ذهن المسيرين على الأقل، بين الاقتصادي والاجتماعي، إضافة إلى هيمنة المن ق القانوني La logique statutaire على تصورات وممارسات التقديرات البشرية.

يهدف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إلى خلق توافق بين كفاءات المستخدمين وأنش ة المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية عن طريق تحديد الكفاءات الحرجة التي يتوجب الحفاظ

عليها، ت ويرها و/أو حيازتها على المديين القصير والمتوس (16).

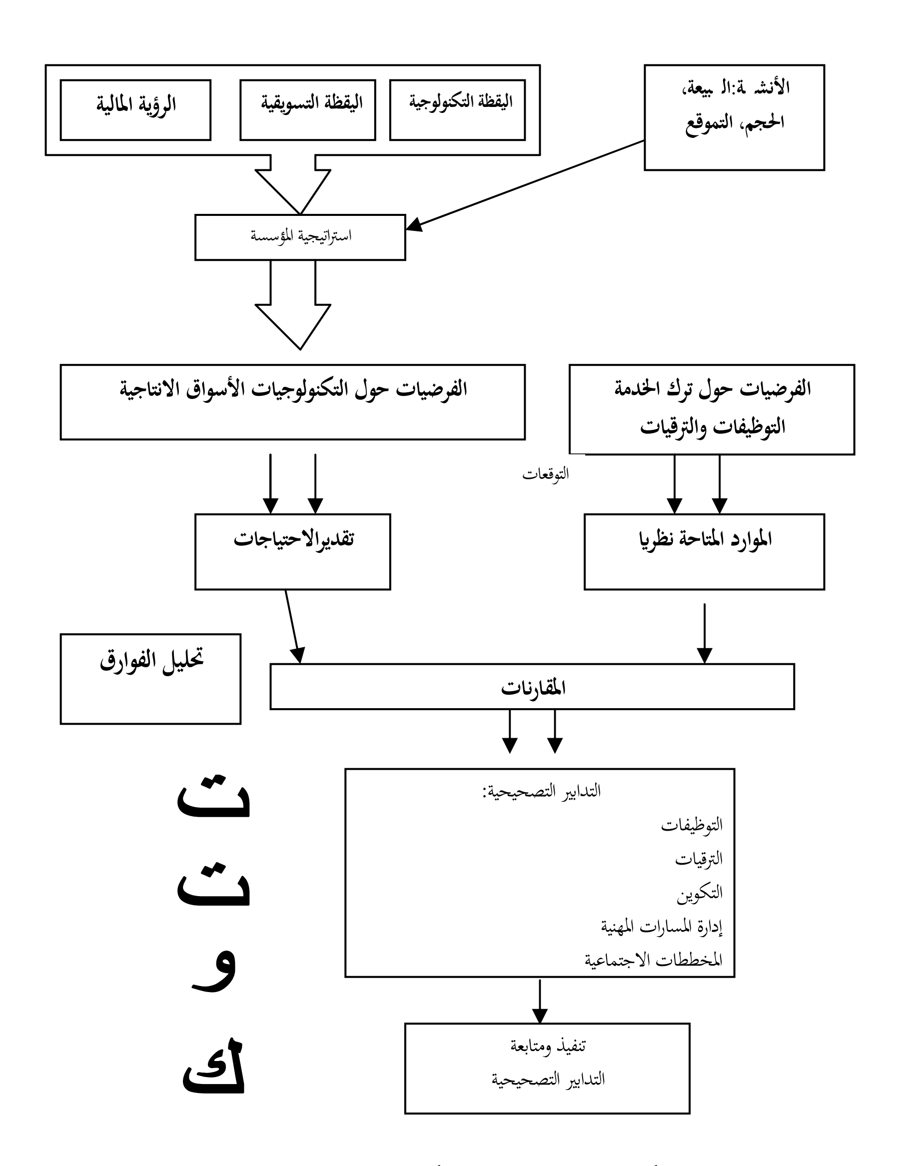
يتمثل التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في إعداد مخ ات عمل، في إطار الأهداف الاستراتيجية المحددة، تهدف إلى ضمان التوافق النوعي و/أو الكمي بين الاحتياجات المستقبلية (الاستخدام، مت لبات الوظائف...) والموارد البشرية (الكفاءات المتاحة)[17].

وتتضمن ال ريقة العملية لـ ت.ت.و.ك. عدة مراحل وخ وات يمكن حصرها في النقاط التالية:

- ملاحظة وتحليل التوجهات الكبرى للمحي ؛
- اختيار محاور استراتيجية وإعداد مشاريع ت ويرية؛
- ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى هياكل، كمية ونوعية الأنش ة اللازمة،
- جرد الموارد البشرية المتاحة وتحليل إمكانيات ت ورها مستقبليا؛
- تحليل الفوارق وتحديد السيناريوهات الممكنة (التدابير التصحيحية والبرامج العملية)؛
- إعداد وتنفيذ الخ العملية[18].

والشكل التالي يوضح هذه الخ وات بشيء من التفصيل:

شكل (2–2): مسار التسيير التقديري للوظائف والكفاءات



على ضوء ما تقدم يمكننا استخلاص دور ومكانة التحليل الوظيفي في المسار التقديري، إذ لا يمكن معرفة وضعية الوظائف ومت لباتها الحالية والمستقبلية دون الاعتماد على مناهج تحليلية تراعي البعد الديناميكي للأنش ة وتركز بوجه خاص على عنصر الكفاءات المتاحة واللازمة.

3- المدونات المرجعية للأنش ة والكفاءات Référentiels d'Activités et de Compétences: تعتبر المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات أدوات أساسية جد ضرورية لحسن إنجاز عمليات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، ومرتكزا أساسيا لإدارة الموارد البشرية ب رق عقلانية وفعالة؛ لذلك يلاحظ اتساع ن اق استخدام هذه الأدوات في مختلف الق اعات

المهنية، حيث أضحى الاهتمام بإعداد هذه المدونات م لبا حيويا وضرورة ملحة في سياق ت وير وعصرنة الإدارة البشرية.

هذه المدونات عبارة عن وثائق مرجعية تتعلق بمنصب، وظيفة أو مهنة، وقد تتعلق أيضا بمجموع وضعيات العمل في المنظمة، في هذه الحالة نتكلم عن قاموس الكفاءات **Dictionnaire des compétences.**

تصف مدونة الوظائف الخصائص الأساسية للوظيفة، وتحدد الكفاءات اللازمة لأداء المهام المندرجة فيها، وعليه تعتبر هذه المدونات بمثابة قوائم تستعرض من خلالها مهام الوظائف النموذجية والكفاءات اللازمة لإنجازها.

تلجأ المنظمات إلى تحديد الكفاءات المتوفرة لديها (حاليا) أو اللازمة (مستقبلا) وإلى إعداد مدوّناتها المرجعية للكفاءات، لأغراض كثيرة نوجز أهمها فيما يلي(19):

1. تحديد الموا فات والشروط الواجب توفرها في المترشحين للتوظيف الجديد، حتى تتم عملية الإنتقاء بنجاح من خلال الم ابقة بين احتياجات المنصب ومؤهلات الشخص؛

2. تحديد الكفاءات الواجب تنميتها أو اكتسابها بواس ة التكوين أو غيره، وذلك بمناسبة ت ور المنصب أو حدوث تغيّر في التكنولوجيات المستعملة؛

3. تشكيل فرق عمل أو فرق مشاريع **Groupes projets** متجانسة وتكاملية من خلال إحصاء الكفاءات المتوفّرة وتجنيد خصو يات الأفراد بما يتلاءم مع مت لبات المشرو ع؛

4.إعادة تنظيم العمل وتقليص تكاليف الإنتاج بواس ة إنشاء فرق مستقلة، تنمية التعددية، إخراج بعض الأنش ة والتركيز على بعض المهن؛

5.إنجاز مشروع تنمية الجودة بغية حيازة مزايا تنافسية أو الحصول على شهادة **ISO**؛

6. تحديد الكفاءات الأساسية للمنظمة بهدف تصميم استراتيجية ملائمة؛

7. تشجيع ظهور مهن جديدة من خلال إعداد مدونات النشاطات وبرامج التكوين؛

8. إعداد خرائ لمختلف المهن والمنا ب في المؤسسة بهدف تحديث وت وير أساليب تسيير المسارات المهنية والمنا ب؛

9. إعادة تصميم و ياغة نظام التصنيف والأجور بالإعتماد على ت ور المهن والكفاءات اللازمة لها.

وعلى اعتبار أن المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات تشكل أدوات تسيير للموارد البشرية، تتأكد أهميتها في حالات الت ورات التقنية والتحولات التنظيمية للمؤسسة، وأمام مشكلة إعادة تأهيل المستخدمين بغرض معرفة الكفاءات المستخدمة فعليا من طرف الفرد وتلك التي يحتاجها لتحقيق أهدافه، نظرا لهذه الاعتبارات يتوجب الاعتناء بإعداد هذه المدونات باستمرار حسب ما تمليه مت لبات ت ور الأنش ة وتحولات السياق التنظيمي.

إن المدونة المرجعية هي نتاج عمل تحليلي معمق للوظائف، وبحكم قصور المناهج التقليدية للتحليل الوظيفي عن استخلاص الكفاءات المرتبطة بأداء المهام تطلب الأمر إذن استحداث مناهج جديدة تستجيب لهذا المطلب الأساسي، وعليه تم ابتكار عدد كبير من المناهج المرتكزة على منطق الكفاءات، أهمها طريقة تحليل الأنشطة والكفاءات وطريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية كما سنبينه في المبحث الأخير من هذا الفصل.

والتركيز على الكفاءات في هذه المناهج مرده إلى أن الكفاءة لا تنفصل عن العمل، ولا يمكن بالتالي . كما يؤكده P. Gilbert & M. Parlier . إدراك أو استكشاف الكفاءات إلا من خلال الأنشطة التي تعبّر عنها وتنجز بفضلها[20].

وإلى هذا المعنى يشير Serge De Witte بقوله: "الكفاءة لا تعرض نفسها للمشاهد مباشرة، ما نلاحظه بشكل جيد على المستوى الأبسط والأكثر استعمالا من الممارسة المهنية هو آثار الكفاءات، ولا يوجد من استطاع مشاهدتها بواسطة المجهر ... لذلك تظل إلى الآن مجرد مسلمة نفسر من خلالها بعض مواصفات النشاط المشاهد جيدا" [21].

وعلى هذا الأساس أكّد محررو الجزء الرابع من مجموعة أعمال الأيام الدولية للتكوين على أنه "مهما كانت الطريقة المستعملة فإن تحديد الكفاءات يمرّ لزوما عبر تحليل النشاط... لذلك نجد عددا كبيرا من المدوّنات المرجعية للكفاءات ليست في حقيقتها سوى مدوّنات للنشاطات"[22].

4- رسملة المعارف والكفاءات: تعتبر عملية الرسملة أحد أهم أدوات إدارة المعارف وتطوير الكفاءات، ويقصد بالرسملة استخلاص المعارف والخبرات الإستراتيجية انطلاقا من ممارسات أو حالات معاشة، بواسطة عمل خصوصي يهدف إلى تحديد واسترجاع المعارف القابلة للتحويل، للإمتلاك ولإعادة الإستعمال.

وتكمن المشكلة الأساسية في استكشاف المعارف والخبرات الموجودة في المنظمة، وهو ما دفع Lew Platt مدير عام شركة Hewlett-Packard إلى إطلاق كلمته الشهيرة: "لو أن Hewlett-Packard تعرف كل ما تعرفه Hewlett-Packard لأصبحت ثلاث مرات أكثر نجاعة" " Si HP savait ce que HP sait, HP serait trois fois plus performant"

ويعرّف Michel Grundstein الرسملة بقوله: "استكشاف معارف المؤسسة (تحديد مواقعها Repérage) وجعلها مرئية، القدرة على حفظها، الوصول إليها وتحيينها، معرفة كيفية نشرها وحسن استعمالها، وضعها في حالة تفاعل وتثمينها، كلها مواضيع تشغل الإهتمام في الوقت الراهن، ونجمعها كلها تحت عبارة "رسملة معارف المؤسسة" "[23].

ويضيف في نفس السياق: إن رسملة معارف المؤسسة هي اعتبار بعض المعارف المستعملة أو المنتجة من طرف المؤسسة كمجموعة ثروات والإستفادة منها في زيادة رأس المال[24].

والتعريف الأكثر انتشارا هو الذي صاغه Pierre de Zutter بقوله "الرسملة هي الإنتقال من

الخبرة إلى المعرفة القابلة للتقاسم"[25].

وتنطلق عملية الرسملة (أو صياغة المعارف والكفاءات La Formalisation كما يحبّذ البعض تسميتها) من مجموعة تساؤلات:

– كيف نتجنب تكرار نفس الخطأ؟

– كيف ننتقل من مجموعة تدابير علاجية إلى تدابير وقائية؟

– كيف ننشئ ذاكرة تنظيمية يستمر وجودها بعد رحيل الأفراد وانقضاء الحالات التي تشكّل مصدرا لها؟

– كيف نعرف كل ما نعرفه؟

– كيف نرسم خرائط لمعارف وخبرات المؤسسة؟

– كيف نتجنب توثيق أطنان المعلومات غير اللازمة، ونشر أي شئ لأي كان ؟

– كيف نتعلم ما لا نعرفه الآن مما هو حيوي للمؤسسة ؟

وعلى ضوء الإجابات المقترحة عن الأسئلة المذكورة يتم إحصاء وجرد المعارف والخبرات الموجودة في المؤسسة وتصنيفها إلى فئات أو أصناف متميّزة.

وتعتبر ذاكرة المنظمة التجسيد المادي الصريح والدائم للمعارف، المعلومات والكفاءات الحاسمة والإستراتيجية للمنظمة بغية تسهيل الوصول إليها، تقاسمها وإعادة استعمالها من طرف أعضاء المنظمة في مهامهم الفردية والجماعية[26].

وفي معرض تصنيفهما لمناهج تسيير المعارف ميّز الباحثان Barthelme – Trapp F. & Vincent B. بين ثلاث مجموعات من المناهج[27]:

أ. مناهج الرسملة: وتضم مجموع الطرق التي تندرج ضمن ما يسمى بهندسة المعارف والهادفة إلى دمج المعارف في أدوات معلوماتية، تصنيفها وتجهيزها للإستعمال اللاحق.

ب. مناهج الإدماج المتواصل في الذاكرة بهدف العودة إلى الخبرات Méthodes de mémorisation continue pour retour d'expériences: وترتكز على التصريح العفوي عن المعارف من قبل الحائزين عليها بالموازاة مع وضعها موضع التنفيذ، ويعرف D. Thévenot الهدف من هذه المناهج بقوله: "الحفاظ على مذكرات عن الأحداث والإخفاقات، على وقائع تقنية وكتابات لوثائق تقترح حلولا عملية"[28].

ج. المناهج الخرائطية Les démarches cartographiques: يقصد بخرائط المعارف التمثيل البياني والوظيفي للمعارف بما يسمح بتحديد مواقعها داخل المنظمة، وترتكز هذه المناهج عمليا على تسيير "مخزونات المعارف" من دون السعي إلى توضيح مضمونها.

ويتجلى الاهتمام المتزايد حاليا برسملة المعارف والكفاءات في لجوء العديد من المؤسسات إلى

تحرير إجراءاتها العملية[29]، سواء بغرض الاستجابة لمعايير الجودة (ISO 9000)، أو للمتطلبات الأمنية أو حتى للإلتزامات القانونية، أيا كان الغرض الأساسي فإن تدوين الأنماط الإجرائية يساهم في نشر المعارف العملية، لا سيما وأن المعلوماتية تسهل كثيرا مثل هذه العمليات نظرا لوجود أنظمة تسيير وبرمجيات متخصصة:

– التسيير الإلكتروني للمعلومات والوثائق الموجودة GEIDE

– أنظمة تسيير قواعد البيانات SGBD ...إلخ.

ولا يخفى ما للمناهج التحليلية المبنية على منطق الكفاءات من أهمية بالغة في تحقيق هذه الغاية، كونها تسمح للمنظمات باستكشاف المعارف والكفاءات المتاحة وتحديد مواقعها وتفصيل إجراءاتها بما يسهل معالجتها، تخزينها واسترجاعها عند الحاجة، ومن ثم يمكن اعتبار هذه المناهج كدعائم أساسية لأنظمة المعلومات، وما سنبينه لاحقا يوضح هذا الدور ويبرز أهميته في سياق التحولات التنظيمية الراهنة.

رابعا ـ المناهج الجديدة للتحليل والتصنيف الوظيفي

أمام عجز المناهج التقليدية عن استيعاب التحولات الجارية وقصورها عن تمكين المنظمات من حيازة أدوات فعالة تضمن لها تطوير وظائفها وترقية أنماطها الادارية بما تقتضيه مستجدات المحيط ومتطلبات المرونة التنظيمية، سارعت الكثير من المنظمات المهنية والهيئات العلمية المتخصصة إلى ابتكار عدد من المناهج الجديدة التي تندرج في سياق التحولات الادارية والتنظيمية الراهنة.

1– مناهج التحليل والتوصيف الوظيفي: إن المناهج الجديدة للتحليل الوظيفي من الكثرة والتنوع بحيث يصعب حصرها جميعا أو الاحاطة بها، ولا يزال الابتكار في هذا المضمار متواصلا، وقد حرصنا على إيراد أهم المناهج لاسيما تلك المبنية على منطق الكفاءات نظرا لأهميتها الكبيرة في مجال تطوير أساليب الادارة البشرية وتمكين المنظمات من الاستغلال الأمثل لقدرات وكفاءات أفرادها، وفيما يلي عرض موجز لأهم المناهج:

1–1– طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية Méthode ETED

ظهرت طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية Emploi-type étudié dans sa dynamique (أو وفق الترجمة الحرفية للتسمية الفرنسية: الوظيفة النموذجية المدروسة في وضعيتها الديناميكية) في فرنسا عام 1990 بمبادرة من الباحثة Nicole Mandon، وطوّرها مركز الأبحاث حول المؤهلات CEREQ.

واتسع نطاق استخدام هذه الطريقة بفعل تنامي أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC وتطور مناهج تثمين مكتسبات الخبرة المهنية VAE.

ومفهوم الوظيفة النموذجية L'Emploi-type برز بمناسبة إعداد "الفهرس الفرنسي للوظائف" Répertoire français des emplois، ثم عرف استعمالا واسعا عقب ذلك، تمخض عنه

إعادة الاعتبار لمدلول الحرف Les métiers، فقد عمدت الوكالة الوطنية من أجل التشغيل ANPE إلى استخدامه بشكل مكثف بمناسبة إعداد "الفهرس العملي للحرف والوظائف" Répertoire opérationnel des métiers et des emplois (ROME).

تعتمد هذه الـ ريقة على تحليل العمل الفعلي بشكل شامل ومنظم بدل الاستناد إلى التعاريف المسبقة ذات الـ بيعية التحديدية أو التو يفية، ومن ثم فهي تأخذ منحى تصاعديا ينـ لق من الأنشـ ة إلى الوظائف عبر تجميع المنا ـب والأنشـ ة حسب مدى تقاربها وطبيعة أهدافها، بدل المنحى التنازلي التقليدي المرتكز على التصنيف المسبق للمنا ـب(30).

ومن إيجابيات هذه الـ ريقة أنها تأخذ بعين الاعتبار الـ ابع التغيري لأنماط أداء الأنشـ ة إضافة إلى اعتنائها بتـ ور الوظائف، كما أنها تسمح بدراسة الوظيفة، في وضعيتها الواقعية وفي ـيرورتها التحولية ضمن علاقاتها بالوظائف الأخرى.

ومن ثم فإن السمات الأساسية المميزة لهذه الـ ريقة هي:

- اعتماد المنهج النظمي؛
- إدراج البعد التـ وري؛
- وتبني الرؤية الواقعية.

1-2- طريقة تحليل النشاطات والكفاءات La Méthode ADAC

ـمّمت هذه الـ ريقة من قِبل معهد الإدارة بالكفاءات وتثمين المكتسبات Management par les competences et validation des acquis (Institut MCVA, ex. CD.FFPS) التابع للمعهد الوطني للفنون والحرف CNAM، في 1996 بمساهمة V. Mont & S. De Witte، وهي طريقة مسجلة لدى المعهد الوطني للملكية الفكرية INPI بفرنسا.

تتركب هذه الـ ريقة من ثلاث عمليات متكاملة:

- جرد الأنشـ ة والأنشـ ة الفرعية المنفذة فعليا من طرف كل فرد في إطار إنجازه لمهامه، يتم إعداد هذا الجرد بالاعتماد على مقابلات توضيحية مع عينة معقولة العدد من الأجراء المكلفين بنفس الوظائف ومع مسئوليهم وزملائهم.
- استخلاص المعارف اللازمة انـ لاقا من الأنشـ ة الفرعية وتصنيفها ضمن أربع فئات: المعارف النظرية، المعارف الإجرائية، المعارف المتولدة عن الخبرة والمعارف العملية.
- تأكيد النتائج الو ـفية المستخلصة للأنشـ ة والكفاءات المحددة من طرف الأشخاص المعنيين بالمقابلات.

بعد تحديد الأنشـ ة الخصو ـية والثانوية ينصب التحليل على استكشاف عوامل إنجاز هذه الأنشـ ة وذلك من خلال استعراض كل نشاط على حدة وتحديد شروط تنفيذه ونوع المعارف اللازمة لذلك.

تسمح هذه العملية بإعداد مدونة مرجعية شاملة للكفاءات توضح المعارف الواجب حيازتها، مصنّفة على النحو التالي:

1) المعارف النظرية: هي معارف تُكتسب بعيدا عن الميدان، في إطار دورات تكوينية نظرية أو بالدراسة والبحث الشخصيين، وتتحدد على أساسها مستويات التوظيف بالنظر إلى دراسات المرشحين وتكوينهم الأساسي والمهني.

2) الإجراءات: هذه المعارف تصاغ عادة كتابيا أو شفويا لتحديد معايير وظيفية، علاقاتية أو تقنية لأداء الأنشـ ـة في وظيفة معينة.

3) المعارف العملية: تكتسب ميدانيا عن طريق الممارسة المهنية غالبا أو بواسـ ـة التكوين التقني، ويعتبر إحصاؤها بمثابة إعداد دليل هام لتحديد بـ ـاقة المنصب، وهي بذلك تعتمد كمضمون للاختبارات المقترحة لتوظيف بعض الفئات المهنية.

4) الخبرات: تتولد عن الممارسة أو التـ ـبيق المتوا ـل نسبيا للمعارف السابقة، والخبرات ليست حكرا على الممارسة الميدانية في المؤسسة بل تتعلق أيضا بالمكتسبات الشخصية المحصلة في الوسـ المعاش، وهي أ ـعب المعارف تحديدا وتقييما لكونها مرتبـ ـة بالشخص من حيث قدراته الشخصية وقابليته للتـ ـور، وتحديدها الدقيق يسمح بنقلها من المستوى الشخصي إلى المستوى التنظيمي بفضل عملية الرسملة أو تحويلها إلى المستوى الجماعي بواسـ ـة مسار المرافقة (التدريب، التكفل، الرعاية...).

هذا التصنيف الرباعي للمعارف يمكّن من إعداد المدونات المرجعية والأدوات الإدارية التالية:

- **المدونة المرجعية للكفاءات؛**
- **مرجعيات التكوين بالاستناد إلى التـ ـبيق الواقعي للمهن؛**
- **البـ ـاقات الفنية للتوظيف؛**
- **شبكات تقييم الأجراء.**

1-3- تحليل المهام باستخدام طريقة تصميم برامج التكوين

La méthode DACUM (Developing A CUrriculuM)/ Conception d'un programme de formation

تعتبر طريقة DACUM . التي يعود تاريخ ظهورها إلى منتصف الستينات . منهجا مبتكرا في مجال التحليل الوظيفي بغرض تصميم برامج تكوين موجهة نحو تـ ـوير الكفاءات الفعلية (أي اللازمة لأداء العمل)، وهو منهج واسع الانتشار على الصعيد الدولي.

تتـ ـلب عملية التحليل تشكيل فريق عمل يتكون من خبراء – ممارسين Un groupe d'experts-praticiens (ورشة Atelier)، توكل إليهم مهمة إعداد جرد للكفاءات وللمهام التي ينفذها المستخدمون العاملون في مواقع أو وظائف محددة.

يتولى أعضاء الفريق إعداد وثيقة تتضمن الكفاءات الأساسية المرتبـ ـة بكل وظيفة، تعرض هذه الكفاءات بعد ذلك على عمال القـ ـاع لتأكيدها، وتؤخذ تو ـيات كل الجهات المعنية بعين الاعتبار.

ترتكز طريقة DACUM على ثلاثة مبادئ هي:

▪الخبراء الممارسون أقدر من غيرهم على توضيح مهامهم؛

▪مجموع الوظائف والمهام الدقيقة التي ينفذها الخبراء تحدد العمل بفعالية؛

▪لكي تنفذ بـ ـريقة جيدة تتـ ـلب كل المهام معارف وكفاءات ومواقف وأدوات خصو ـية.

من أهم مميزات هذه الـ ـريقة أنها سهلة التـ ـبيق، سريعة (تنجز في غضون يومين أو ثلاثة أيام) وغير مكلفة، وتستخدم لعدة أغراض: تحديد احتياجات التكوين، تقييم الأداء، تحديد موا ـفات الوظائف، تحديد معايير الكفاءات، التوظيف، تخـ ـيـ ـ المسارات المهنية، تـ ـوير برامج التكوين، وغيرها.

2– مناهج التقييم والتصنيف الوظيفي: شهدت العقود الأخيرة، بفعل ما أوردنا من عوامل ومقتضيات، بروز العديد من المناهج الهادفة إلى تحقيق تقييم وظيفي يتجاوز الأطر التقليدية والتصورات العتيقة وو تنحو نحو اعتماد منـ ـق الكفاءات كأساس للتقييم والتأجير، وفيما يلي أهم مناهج التقييم المبنية على مبدأ تثمين الكفاءات والخبرات المهنية.

2– 1– اتفاق قيادة النشاط المهني Accord A. Cap 2000

أبرم هذا الاتفاق في 17 ديسمبر 1990 بين مجموعة مؤسسات الصناعات الحديدية GESIM وأربع منظمات نقابية فرنسية بعد سلسلة مفاوضات متساوية الأعضاء تو ـلت إلى الاعتراف بالكفاءات الفردية كأساس للتصنيف وإدارة المسار المهني.

وقد أحدثت هذه الاتفاقية نقلة نوعية في مجال التصنيف الوظيفي وذلك بالانتقال من المنـ ـق التقليدي الذي يولي أهمية كبرى لعلاقة العامل بمنصب عمله من حيث ما يقتضيه هذا المنصب من مؤهلات وأنماط سلوكية وطرق عملية، إلى منـ ـق جديد عماده الإنسان وما يحوزه من كفاءات لأداء مهامه، ومن ثم استـ ـاع هذا الاتفاق أن يفصل بين التصنيف والأجر الفرديين وبين الوظيفة التي يشغلها الفرد.

يعتبر هذا الاتفاق أول مبادرة في فرنسا للتصنيف المهني القائم على أساس الكفاءة وليس على أساس المنصب أو الوظيفة، وأرضية للمقابلات الدورية بين الأفراد ورؤسائهم الإداريين، كإطار لتحديد التوجهات المستقبلية المتعلقة بتـ ـور المسار المهني وإعداد البرامج التكوينية، لذلك اعتبر هذا الاتفاق فاتحة "عهد جديد"[(31)] لشبكات التصنيف.

2– 2– طريقة لجنة الدراسة العامة للتنظيم العلمي Méthode CEGOS

خلافا للـ ـرق الأخرى ترفض لجنة الدراسة العامة للتنظيم العلمي[(32)] فكرة وجود طريقة شاملة للتصنيف تصلح لكل الهيئات أو المنظمات، بل ترى أن أي تصنيف ينبغي أن يراعي خصو ـيات المؤسسة ويسعى إلى التكيف مع معـ ـياتها الذاتية والحصول من خلال ذلك على توافق اجتماعي، وتعتبر أن هذا التوافق هو ضمانة نجاح العملية التصنيفية.

وتتلخص الأهداف الأساسية لهذه الطريقة في النقاط التالية:

– المقارنة بين المناصب داخل كل مؤسسة؛

– خلق قبول عام لدى الشركاء الاجتماعيين؛

– السهر على احترام ثقافة المؤسسة.

ولتحقيق ذلك تبنت هذه الطريقة بعض المعايير النابعة من المناهج العلمية للتنظيم وأضافت إليها معايير أخرى تجريبية ومتغيرة حسب مقتضيات المحيط (التنظيم، ثقافة المؤسسة...).

يرتكز التصنيف وفق هذه الطريقة على خمسة (5) إلى ستة (6) معايير مركبة في ثلاث مصفوفات ذات مدخلين لكل منها على النحو التالي:

* تعقد المهام (5 مستويات) + قدرات التكيف والابتكار (4 مستويات)

* مستوى المسئولية (5 مستويات) + استقلالية القرار (4 مستويات)

* الكفاءة المهنية (5 مستويات) + إدارة الأفراد

2–3– طريقة معدلات التقييم هاي Méthode des barèmes d'évaluation HAY

تعتبر طريقة "هاي" طريقة تقييم تحليلية للوظائف كونها تعتمد على معايير محددة مسبقا، وتستخدم التصنيف ليس فقط من أجل مقارنة المناصب في المؤسسة الواحدة وإنما لمقارنة المناصب من نفس النوع في مؤسسات مختلفة، مما دفع البعض إلى اعتبارها طريقة علمية[33]، وهي لذلك تحضى بانتشار واسع على الصعيد العالمي.

تحدد طريقة "هاي" القيمة النسبية (أو الوزن) لكل منصب في المنظمة باستخدام مجموعة معايير ومعايير فرعية تتميّز بالموضوعية والعقلانية والشمولية، ومن خلال قياس الدرجة النسبية لمساهمة كل منصب في أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

تحدد هذه المساهمة بواسطة تقييم المنصب انطلاقا من توصيف المهام وباستخدام ثلاثة معايير:

⟵ الكفاءة؛

⟵ المبادرة الابتكارية/التفكير؛

⟵ الغاية/اتخاذ القرارات.

خامسا. تحليل وتوصيف المهن والكفاءات البنكية

التحولات الكثيرة ذات الطابع التنظيمي، السلوكي، التكنولوجي وبالتالي التنافسي، التي تعيشها المؤسسات المصرفية منذ قرابة ثلاثة عقود، دفعت بالكثير من المختصين والمهتمين بالعمل المصرفي إلى التساؤل عن طبيعة المهام البنكية وعن كيفيات أداء هذه المهام مواكبة لهذه التحولات واستجابة لمتطلبات المرحلة الراهنة[34].

إن اتساع نطاق العمل المصرفي وبروز أشكال جديدة من التنظيمات والممارسات المصرفية

(البنوك الشاملة، البنوك الاسلامية،...) انعكس على مهام ووظائف البنوك من حيث كيفيات أداء النشاط المصرفي ومن حيث الكفاءات الواجب توفرها من أجل إنجاز هذه المهام بمستويات عالية من من الأداء والنجاعة.

وقد تعددت الدراسات والأبحاث المتعلقة بصياغة المهن البنكية وتحديد الكفاءات اللازمة لإنجاز المهام المصرفية، وممن برزوا على وجه الخصوص في هذا السياق الأستاذ إريك لامارك Eric LAMARQUE الذي خصص عددا من أعماله للبحث في الأنش ة والكفاءات البنكية باستخدام طريقة تحليل سلسلة القيمة لمايكل بورترMichael PORTER، تو ل بواس تها إلى تصنيف المهن البنكية وإلى تحديد موا فات الكفاءات اللازمة لأداء هذه المهن.

بينما اعتمدت دراسات أخرى على ال رح الوظيفي L'Approche Fonctionnelle بالتركيز على منا ب ووضعيات العمل في المؤسسات البنكية، ولتوضيح هذا الأسلوب نورد فيما بعد نموذجا حديثا يتمثل في المبادرة التي أطلقها مركز الدراسات والأبحاث حول الوظائف والمؤهلات CERPEQ في الجزائر بالتعاون مع الاتحاد الدولي لت وير التربية في كندا.

1- تحليل المهن والكفاءات البنكية باستخدام سلسلة القيمة: على ضوء عدد من الأبحاث الميدانية التي أجراها الأستاذ لامارك في كل من الشركة العامة Société Générale والقرض الفلاحي Crédit Agricole والبنك الوطني الشعبيBNP تو ل إلى تصميم سلاسل القيم البنكية، تحديد مهن البنوك التجارية والاستثمارية وتو يف الكفاءات اللازمة للمؤسسات المصرفية.

1-1- تصميم سلاسل القيم البنكية: تهدف سلسلة القيمة للمؤسسة البنكية إلى تحديد المهن الأساسية والأنش ة الأساسية وأنش ة بالدعم التي تساهم في خلق القيمة للمنج أو الخدمة في نظر الزبون، وقد ميّز لامارك بين سلسلة القيمة الخا ة بالبنك التجاري وتلك الخا ة بالبنك الاستثماري، على النحو التالي:

سلسلة القيمة للبنك التجاري

الأنش ة الداعمة	البنية القاعدية للمنشأة			
	تسيير المخاطر			
	الت وير التكنولوجي			
	الموارد البشرية			
الأنش ة الرئيسة	الإمدادات الداخلية	تصميم المنتجات / الخدمات وفق رغبات الزبائن المستهدفينت	التسويق والبيع اختيار منهجية التوزيع، الاشهار والزبائن المستهدفين	خدمات ما بعد البيع والعلاقات مع الزبائن

هامش

الربح

1-2- تحديد المهن البنكية: يقصد بالمهنة Le Métier في هذا السياق القدرة على تسيير نظام عرض La capacité à gérer un système d'offre، أي مجموع المهام التي تسمح باقتراح منتج أو خدمة محددة لفئة معينة من الزبائن[35]؛ الأمر الذي يقتضي حيازة الكفاءات والموارد اللازمة لإنجاز تلك المهام إضافة إلى القدرة على الربط المفصلي بين مختلف الاسهامات[36].

ميّز لامارك بين مهن البنك التجاري ومهن البنك الاستثماري كالتالي:

البنك التجاري	البنك الاستثماري
بنك الخواص	بنك الأعمال
الجمع	- التدخلات بالأموال الخاصة
القروض	المساهمات
الخدمات	الاستثمار الرأسمالي
بنك المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمهنيين	- الهندسة المالية
	الاستشارات
التمويلات	التمويلات المهيكلة
وسائل الدفع والخزينة	تركيب إصدارات القيم
خدمات متخصصة	البنك المالي
منتجات التأمين	التسيير الخاص
الحياة	التسيير الجماعي
الاحتياط	تسيير الادخار الأجري
الأضرار	التسيير المؤسسي
التمويلات المتخصصة	الوساطة البورصية
قرض الايجار	الأنشطة التجارية والمشتقات
الكراء العملي	المحافظة

1-3- تحديد الكفاءات البنكية: تمخضت هذه الأعمال عن التمييز بين نوعين من الكفاءات: الكفاءات المدركة مباشرة من قبل الزبون والمتعلقة بالمنتج المعروض، بأمن المبادلات، بفعالية شبكة التوزيع، نوعية العلاقات وخبرة المستخدمين؛ والكفاءات الداخلية التي يصعب إدراكها من قبل الزبون مثل تصميم نظام المعلومات، ترشيد هيكل التكاليف والقدرة على التقييم والتحكم في المخاطر.

وقد أورد لامارك عددا من الكفاءات نقتصر على ذكر بعضها تجنبا للإطالة:

1– الكفاءات الأساسية

– الشبكة المادية أو الالكترونية

– معرفة الأحداث الخا ة بحياة الزبون

– التجزئة الدقيقة للسوق

– تكوين المستخدمين في مجالي الاستقبال والعلاقات الانسانية

– أتمتة العمليات

– التحكم في التكنولوجيات المتعلقة بالمنتجات والخدمات

2– الكفاءات المميّزة

– شبكة لامركزية وقناة توزيع متخصصة

– التركيب الحدي للشبكة: عرض/زبون/قناة

– توقع الاحتياجات

– ابتكار المنتجات والمسارات

– العرض المركب لعدة منتجات / خدمات

– ورة البنك: الجدية والاحترافية

2– التحليل والتو يف الوظيفي للمهن البنكية:

بادر مركز الدراسات والأبحاث حول الوظائف والمؤهلات التابع لوزارة التكوين والتعليم المهنيين بالجزائر، بالتعاون مع الاتحاد الدولي لت وير التربية الكائن مقره بمونتريال-كندا، في جويلية 2007، بإعداد ب اقات مرجعية للق اع البنكي، ضمنها تحليل وتو يفا دقيقين لعدد من الوظائف البنكية وفق طريقة مبتكرة تسمح بتحديد العنا ر التالية في كل وظيفة:

- **التسميات المختلفة للوظيفة؛**
- **تو يف وجيز للوظيفة؛**
- **الكفاءات العامة القاعدية؛**
- **الكفاءات التقنية المهنية؛**
- **ظروف ممارسة الوظيفة؛**
- **شروط الالتحاق بالوظيفة؛**
- **المهارات، الاستعدادات والقدرات المرتب ة بالوظيفة؛**
- **الحركية الداخلية والخارجية (ما بين الق اعات).**

و قد شمل التو يف وظيفة:

– المكلف بالزبائن – المفتش البنكي

– المكلف بالقروض البنكية – عون بنك

– مدير وكالة بنكية – المكلف بالتمويل الخارجي

– المكلف بالنزاعات وتحصيل الديون البنكية – مسؤول تشكيلة المنتجات البنكية

الخاتمة

إن ت وير الإدارة البنكية وتنمية كفاءاتها تت لب الاعتناء بتحليل وتصنيف الوظائف باعتبارهما حجر الأساس في التركيبة الهيكلية والبناء الوظيفي للمؤسسة، والانتقال من التصور التقليدي للمنا ب البنكية وفق من ق التأهيل إلى تصور جديد قوامه الكفاءات الفردية والجماعية، مما يستدعي تجديد مناهج تحليل العمل وتو يف الوظائف بما يتوافق والت لعات الحالية والمستقبلية للأنش ة البنكية.

وبما أن المناهج موضوع هذه الدراسة تندرج في حقول المعرفة الانسانية والاجتماعية فإنها محكومة بسياقاتها وخصو يات أطرها الفكرية أو الايديولوجية، لذلك فإنه من المتعذر ت بيقها على هيئتها الأ لية في سياقات مختلفة وأطر متباينة، الأمر الذي دفعنا إلى إجراء تجارب ميدانية وأبحاث ت بيقية بغرض الوقوف على نقائص وقصور المناهج التقليدية عن الاستجابة للمت لبات الادارية الراهنة من جهة، ودراسة مدى لاحية المناهج الحديثة للت بيق في السياق الجزائري.

لذلك يتوجب اتخاذ جملة من التدابير على الصعيدين الجزئي (على مستوى المؤسسات) والكلي (على المستوى الوطني)، نوجزها فيما يلي:

1. تدابير ينبغي اعتمادها على مستوى المؤسسات البنكية:

– استخدام مناهج جديدة للتحليل والتو يف الوظيفي أكثر ملائمة للسياق المحلي والخصو يات الذاتية، وقد اقترحنا في هذا الصدد طريقة جديدة أطلقنا عليها التحليل الذاتي بالمرافقة **Auto-Analyse par Accompagnement (3A)** (37)؛

– اعتماد نظام جديد لمتابعة ت ور المهن والكفاءات (نظام اليقظة الوظيفية)؛

– استخدام أدوات المتابعة والتقييم المستمرين لأغراض التحليل الوظيفي.

2. أما على الصعيد الوطني فينبغي اتخاذ التدابير التالية:

– تأسيس مر د وطني لت ور المهن والوظائف والكفاءات البنكية؛

– ت وير المدونة الوطنية للوظائف لمسايرة واستيعاب الت ورات الجارية؛

– اعتماد نظام وطني و/ أو ق اعي لتثمين مكتسبات الخبرة المهنية؛

– بعث تخصص علمي جديد يعنى بالدراسات والأبحاث المتعلقة بت ور الوظائف والمهن وسبل ترقيها واستكشاف تحولاتها المستقبلية.

بهذه التدابير يمكن التو ل إلى خلق الأرضية الملائمة لت وير مناهج التحليل والتصنيف الوظيفي التي من شأنها أن تشكل مرتكزا أساسيا لترقية أنظمة الادارة البشرية وتمكين المنظمات من

تـ وير كفاءاتها، تنمية قدرات أفرادها وحسن استغلال الـ اقات والموارد المعرفية المتوفرة لديها.

ويقع على كاهل الجامعة ومراكز الأبحاث المتخصصة في مجال العمل العبء الأكبر في ترقية هذه الأنشـ ـة والدفع بها إلى مستويات عليا على الصعيدين النظري والعملي، وفي هذا الصدد تتحدد أولويتان أساسيتان لا يمكن للمبادرات التي اقترحناها آنفا أن تتجسد عمليا وبشكل فعال إلا بتحقيقهما:

- تتمثل الأولى في فتح تخصصات تكوينية في مجال التحليل والتو يف الوظيفي بغية تخريج إطارات متخصصة في هذا المجال (المحللين الوظيفيين)؛

- أما الأولوية الثانية فهي بعث وتشجيع الأبحاث المتعلقة بتصميم العمل وتـ وير مناهج التحليل والتو يف الوظيفي عبر إحداث تخصص جديد يمكن تسميته بـ "الهندسة الوظيفية" .L'Ingénierie Fonctionnelle

الهوامش

[1] G. Locano, Gestion des Ressources Humaines, Ed. Casbah, 2004, p.139.

[2] Donnadieu G., La pyramide des rémunérations, in Weiss D., Les Ressources Humaines, Editions d'Organisation, Paris, 1999, p.261..

[3] يمكننا تأريخ أهم تحول في مسيرة المؤسسة الجزائرية بصدور القانون رقم 01/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 والمتضمن توجيه المؤسسة العمومية الاقتصادية وما تضمنه من تدابير تصب في اتجاه منح استقلالية كبرى لمؤسسات القـ ـاع الاقتصادي وما تلاه من إ ـلاحات مكنت المؤسسة من تبني أنظمة تسيير حديثة.

[4] المرسوم رقم 356/82 المؤرخ في 20-11-1982 المتضمن الـ ـريقة الوطنية لتصنيف منا ـب العمل.

[5] القانون رقم 12/78 المؤرخ في 05-08-1978 والمتضمن القانون الأساسي العام للعامل، وقد ألغي بصفة رسمية بموجب القانون 90-11 (المؤرخ في 21 أبريل 1990 والمتعلق بعلاقات العمل)، غير أنه استمر بشكل غير طبيعي في قـ ـاع الوظيفة العمومية إلى غاية 2006.

[6] R. Mucchielli , L'étude des postes de travail, Les éditions ESF, p. 7.

[7] Op. Cit. p. 96.

[8] يستعمل غير واحد من المؤلفين عبارة تحليل الوظائف بدل تحليل منا ـب العمل (د.عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، 1995؛ موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للـ ـباعة والنشر والتوزيع، 2002)، بينما يستخدم آخرون عبارة تصميم المهام أو هيكلة العمل، ومرد ذلك في نظر D. Mottay إلى الترجمة غير الدقيقة للعبارة الأنجلوسكسونية Job Design ، لأن كلمة Job تـ لق على العمل المحدد في إطار منصب Emploi كما تـ لق على المهام باعتبارها أنشـ ـة منجزة Des taches en tant qu'activites accomplies.

[9] د. حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة قالمة ، 2004، ص 55؛ اقتباسا عن د. عادل حسن:إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية 1998.

[10] R. Mucchielli, L'étude des postes de travail, Les éditions ESF, p. 97.

[11] **Hellriegel & al., Management des Organisations, p. 362**

[12] **D. Mottay, La Structuration du Travail ou Job Design, GREFIGE-CR - 01-05, 2001**

http://www.univ-nancy2.fr/CEREFIGE/colloques/cahier2001/mottay%2001-05.pdf

يستخدم **D. Mottay** عبارة هيكلة العمل كمقابل للمصطلح **Job Design** بينما يستخدم **Pierre Romelaer** في ترجمته لكتاب **Structures et Dynamiques des organisations** (**Henry Mintzbrg**) عبارة **Conception des postes de travail** أي تصميم مناصب العمل وهي في رأيي العبارة الأسلم للدلالة على المصطلح **Design**.

[13]– يراجع في هذا الصدد . على سبيل المثال . كتاب الأستاذ محسن بن نايف، إستراتيجية نظام الجودة في التعليم، الطبعة الأولى، **2007**

http://www.4shared.com/get/68075906/c736770d/PDF_.html

[14] **Prof. J. Malchaire, Stratégie SOBANE et guide de dépistage DEPARIS, publication de la Direction générale Humanisation du travail, Bruxelles, Jan. 2007, p. 8.**

(http://www.deparisnet.be/sobane/fr/brochure_sobane_2007_fr.pdf)

[15] **Op. Cit. p. 8**.

[16] **Chambre ce Commerce et d'Industrie de Paris, Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, CAPital RH. Les Ressources Humaines en pratique, N° 13, Mars 2004 (http://www.ccip93.fr/upload/lettrerh/032004_gestion%20previsionnelle.pdf)**

[17] **Citeau J.P., Gestion des Ressources Humaines. Principes généraux et cas pratiques, p. 64**

[18] **Op. Cit**.

[19]– نقلا عن: **CNPF, Objectif Compétences , Actes des journées internationales de la formation, 1998, Tome 4 , P. 6 – 7**.

[20] **Gilbert P. & Parlier M., La gestion des compétences, in Personnel n° 330 , Février 1992, p. 44.**

[21] **De Witte S., La notion de compétence. Problèmes d'approche, in Minet E. & al. " La compétence: mythe, construction ou réalité ? éd. L' Harmattan , Paris 1995, p. 26**.

[22] **CNPF , op. cit. , Tome 4 , p. 52**.

[23] **Grundstein M., Vers la capitalisation des connaissances de l'entreprise, IIIA COMETT Tutorials, INSTN , Paris 15 – 16 Décembre 1994** .

[24] **Op. Cit** .

[25] **DE ZUTTER Pierre, Des histoires, des savoirs et des hommes: l'expérience est un capital, Paris: Charles Léopold Mayer, 1994, 137 p**.

[26] **Rose Dieng-Kuntz , Panorama: Méthodes et outils pour la gestion des** connaissances , INRIA 2002 .

[27] **Barthelme – Trapp F. & Vincent B., Analyse comparée des méthodes de gestion des connaissances. Pour une approche managériale. 9ème Conférence AIMS 2001** .

[28] **Thévenot D., Le partage des connaissances, Editeur technique de documentation, Paris 1997**.

[29] **Henry A. et Monkam-Daverat I., Rédiger les procédures de l'entreprise. Guide pratique. Ed. d'Organisation, 2001**.

[30] **La méthode ETED, CEREQ, P. 5**.

[31] **Tallard M., L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification: Genèse et évolution, Sociétés contemporaines, n° 41-42, 2001, P. 159-187.**

[32]– هيئة فرنسية متخصصة في التكوين المهني والاستشارة في مجال الإدارة وتـ وير الكفاءات، تأسست سنة **1926**، بلغ عدد مستخدميها عام **2007** أكثر من **1200** منهم **700** مستشار، وتتكون حاليا من شبكة دولية تضم **10** فروع منتشرة في القارة الأوربية والصين.

[33] **Boyer L. & Equilbey N., GRH Nouvelle pratique (Vade Mecum), éd. EMS, 2003, P. 156**.

[34] **De Carmoy H., Stratégies bancaires:Le refus de la dérive. ,Paris: PUF,1989.**

Canals J., Competitive strategy in european banking, Clarendon press,1993.

[35] **Lamarque E., Les activités clés des métiers bancaires: une analyse par la chaîne de valeur, Finance Contrôle Stratégie, Vol. 2 N° 2, Juin 1999, p. 135 – 160**.

[36] **Koenig G., Management Stratégique, Paris, Nathan 1993**.

[37]– ثابتي الحبيب، تجديد مناهج تحليل وتصنيف منا ب العمل. مدخل الكفاءات، رسالة دكتوراه تحت إشراف الأستاذ بندي عبد الله عبد السلام، جامعة تلمسان.